Jadwiga MAJCHRZAK
Maciej BRZOZOWSKI

DIAGNOZA STANU ORGANIZACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTW W OKRESIE TRANSFORMACJI

Wstęp

Dla skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem bardzo ważne jest uświadomienie sobie przez kadrę kierowniczą punktu, w którym znajduje się organizacja na drodze swojego rozwoju. Jest to ważne szczególnie wobec burzliwych zmian, jakie następują w okresie transformacji polskiej gospodarki w ostatniej dekadzie.

Celem niniejszego artykułu jest weryfikacja kwestionariusza diagnostycznego autorstwa J. Lepparda na próbie polskich przedsiębiorstw. Konstrukcja kwestionariusza oparta została na założeniach modelu rozwoju przedsiębiorstwa zaproponowanego przez L. Greinera. Badania przeprowadzone z jego wykorzystaniem dostarczają spostrzeżeń na temat stanu organizacyjnego przedsiębiorstw, a przede wszystkim cech charakteryzujących organizacje znajdujące się na poszczególnych etapach modelu rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki temu możliwe jest zestawienie przykładowych rozwiązań organizacyjnych najczęściej obserwowanych w rodzimych firmach oraz wskazanie pożądanych kierunków ich doskonalenia.

Artykuł w swojej zasadniczej części zawiera wyniki badań i ustalenia diagnostyczne oraz wnioski oceniające zastosowane narzędzia diagnostyczne. Przedstawiono je na tle modelu Greinera i kwestionariusza diagnostycznego.

1. Charakterystyka modelu rozwoju przedsiębiorstwa według L. Greinera

Rozwój przedsiębiorstwa można określić jako proces, zawierający się między jego powstaniem a upadkiem. Wykazuje on pewne prawidłowości, które umożliwiają konstrukcję teoretycznych modeli tego zjawiska. Jednym z takich modeli jest mo-

del rozwoju przedsiębiorstwa, zaproponowany przez amerykańskiego uczonego L. Greinera.

Greiner przedstawił model rozwoju przedsiębiorstwa, obejmujący następujące po sobie na zmianę fazy ewolucji i rewolucji, które tworzą pięć etapów rozwoju:

- wzrost przez kreatywność i kryzys przywództwa (*creativity and crisis of leadership*),
- wzrost przez kierowanie i kryzys autonomii (*direction and crisis of autonomy*),
- wzrost przez delegowanie uprawnień i kryzys kontroli (*delegation and crisis of control*),
- wzrost przez koordynację i kryzys biurokracji (*coordination and red-type crisis*),
- wzrost przez współpracę i kryzys „?" (*collaboration and „?" crisis*)[1].

Wyróżnione etapy są konsekwencją wzajemnego oddziaływania na siebie takich wymiarów, jak: wiek i wielkość organizacji, stadium ewolucji i rewolucji oraz tempo wzrostu w branży. Greiner używał określenia „ewolucja", opisując te fazy rozwoju organizacji, które cechuje stopniowy i harmonijny wzrost, „rewolucją" natomiast nazwał okres wstrząsów i zamieszania. Każda faza ewolucji kreuje charakterystyczny dla niej kryzys[2]. W spokojnych, ewolucyjnych okresach konieczne są jedynie nieznaczne działania dostosowawcze w celu utrzymania wzrostu, przy zachowaniu tego samego wzorca zarządzania. Według Greinera etapy ewolucyjne trwają od czterech do ośmiu lat. Z upływem czasu stosowane rozwiązania zaczynają odbiegać od potrzeb rozwijającej się organizacji i zmieniającego się otoczenia – przedsiębiorstwo wkracza w okres kryzysu. Wówczas wyzwaniem stojącym przed przedsiębiorstwem jest znalezienie nowego zbioru praktycznych rozwiązań, które staną się podstawą do kierowania nim w następnym okresie stabilnego wzrostu. Firmy, których kadra kierownicza nie będzie w stanie porzucić dotychczasowych sposobów działania i wprowadzić zasadniczych zmian w organizacji, skazane są na upadek, a w najlepszym przypadku na stagnację.

Instrumenty właściwe w rozwiązywaniu jednego kryzysu okazują się nieskuteczne w przypadku innego. Jest tak dlatego, że każdy z etapów wzrostu charakteryzuje się innym zbiorem takich zasadniczych czynników, jak: struktura organizacyjna, cel zarządzania, styl kierowania, system kontroli oraz motywacji. L. Greiner sam przyznał, że w opracowanym przez niego modelu ukryta jest pewna niekonsekwencja. Chodzi o to, że każde rozwiązanie, które w danej chwili wydaje się

---

[1] L. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review" 1998, May-June, s. 55-68. Artykuł opublikowany został pierwotnie w lipcowo-sierpniowym numerze HBR z 1972 r. Wersja późniejsza stanowi przedruk oryginału, uzupełniony o uwagi autora uaktualniające jego obserwacje.

[2] J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 71.

doskonałe, nosi w sobie zarodek kryzysu[3]. Uświadamia to dwojakie znaczenie pojęcie „kryzys". Oprócz zagrożenia oznacza ono również możliwość rozwoju[4].

Model Greinera ma wiele do zaoferowania każdemu zespołowi kierowniczemu, który działa w warunkach zmian. L. Clarke przytacza następujące korzyści wynikające z jego zastosowania: po pierwsze oferuje on wspólny język, jednorodne słownictwo, które można wykorzystać do omawiania zmian oraz propagowania doświadczeń związanych z tym procesem; po drugie cały zespół może skorzystać z kwestionariusza Lepparda w celu określenia aktualnego miejsca przedsiębiorstwa na krzywej wzrostu, umożliwiając przedyskutowanie problemów, jakich można się spodziewać w przyszłości; po trzecie – co zapewne najważniejsze – model Greinera uzasadnia potrzebę zmian z perspektywy różnych etapów rozwoju przedsiębiorstwa[5].

2. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych i charakterystyka próby badawczej

Podstawowym narzędziem wykorzystanym w badaniach była ankieta opracowana na podstawie kwestionariusza zaproponowanego przez J. Lepparda. Ankietę skierowano do kadry kierowniczej przedsiębiorstw.

Kwestionariusz diagnostyczny składa się z 60 stwierdzeń opisowych. Zadaniem respondentów było wybranie tych stwierdzeń, które najdokładniej charakteryzują ich firmę oraz zaznaczenie tego w kwestionariuszu. Następnie należało przenieść numery wybranych stwierdzeń na arkusz punktacji, zaznaczając te z nich, które odpowiadają tym stwierdzeniom. Kolumna, w obrębie której zgrupowana jest największa liczba trafnych stwierdzeń, wskazuje etap rozwoju przedsiębiorstwa. Jego określenie stanowi podstawę do diagnozy stanu przedsiębiorstwa i ma na celu wskazanie właściwych działań oraz wyzwań, wynikających z takiego umiejscowienia firmy na krzywej wzrostu Greinera.

Na ankietę składały się następujące stwierdzenia:

1. Struktura organizacyjna jest wysoce niesformalizowana.
2. Na naczelne kierownictwo spada grad niechcianych obowiązków kierowniczych.
3. Kierownictwo koncentruje się głównie na efektywności działań bieżących firmy.
4. Pracownicy na niższych stanowiskach w hierarchii organizacyjnej wiedzą więcej, na przykład na temat rynków, produktów, trendów itd. niż naczelne kierownictwo.

---

[3] Ibidem, s. 81

[4] L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner, Warszawa 1997, s. 23.

[5] Ibidem, s. 14.

5. Kierownictwo koncentruje się głównie na rozszerzaniu rynków.
6. Naczelne kierownictwo ma poczucie, że traci kontrolę nad przedsiębiorstwem.
7. Kierownictwo koncentruje się głównie na koordynacji i konsolidacji.
8. Występuje brak zaufania między kierownikami liniowymi a kadrą specjalistyczną lub między centralą a oddziałami firmy.
9. Kierownictwo koncentruje się głównie na rozwiązywaniu problemów oraz innowacjach.
10. Zbyt duży nacisk kładzie się na pracę zespołową.
11. Styl naczelnego kierownictwa można określić jako wysoce indywidualistyczny i nacechowany duchem przedsiębiorczości.
12. Naczelnemu kierownictwu potrzeba zbyt wiele czasu, by zareagować na pytania i wnioski.
13. Struktura organizacyjna firmy ma charakter scentralizowany i funkcjonalny, tzn. opiera się na specjalizacji.
14. Nie ma wystarczająco dużo autonomii, by delegować uprawnienia na rzecz tych, którzy są zdolni wykonać powierzone im zadania.
15. Struktura organizacyjna ma charakter zdecentralizowany, a poszczególne wydziały lub działy mają dużą autonomię.
16. Wiele osób na niższych szczeblach hierarchii ma zbyt dużo autonomii, by robić wszystko po swojemu.
17. Zdecentralizowane komórki organizacyjne zostały połączone w grupy odpowiedzialne za produkty.
18. Kierownicy liniowi niechętnie przyjmują wytyczne z najwyższego szczebla hierarchii organizacyjnej.
19. Organizacja stanowi macierz zadań lub zespołów ds. realizacji projektów.
20. Istnieje tak duże uzależnienie od opinii grupowych, że niektórzy menedżerowie tracą pewność przy podejmowaniu własnych decyzji.
21. Główny system kontroli polega na sprawdzaniu, czy zrealizowano cele w zakresie poziomu sprzedaży.
22. Naczelne kierownictwo nie zapewnia wystarczającego ukierunkowania.
23. Styl stosowany przez naczelne kierownictwo opiera się zwykle na wydawaniu poleceń.
24. Kierownictwo zbytnio polega na wydawaniu poleceń, podczas gdy swobodnie mogłoby delegować uprawnienia.
25. Styl stosowany przez naczelne kierownictwo polega na delegowaniu uprawnień.
26. Organizacja stała się zbyt zdecentralizowana, co prowadzi do szerzenia się małomiasteczkowych poglądów.
27. Styl stosowany przez naczelne kierownictwo polega na sprawowaniu nadzoru.
28. Chyba utraciliśmy zdolność do szybkiego reagowania na nowe sytuacje lub szybkiego rozwiązywania problemów.

29. Styl stosowany przez naczelne kierownictwo polega w dużej mierze na konsultacji, organizowane są częste spotkania, mające na celu omówienie pojawiających się problemów.
30. Zbyt wiele energii poświęcamy na funkcjonowanie naszych wewnętrznych zespołów i zwykle umyka nam to, co dzieje się wokół organizacji.
31. Chociaż wynagrodzeniem za długie godziny pracy są skromne pensje, otrzymaliśmy obietnicę korzyści wynikających z przyszłych udziałów we własności firmy.
32. Naczelne kierownictwo nie jest tak widoczne, jak być powinno.
33. Główne systemy kontroli wydają się koncentrować na normach i kosztach.
34. Ci, którzy mogliby podejmować decyzje, muszą czekać na zgodę kierownictwa; ma to negatywny wpływ na naszą elastyczność.
35. Głównym systemem kontroli wydaje się sprawozdawczość prowadzona przez centra zysku.
36. Wydaje się, że władza wymknęła się naczelnemu kierownictwu.
37. Każda z grup odpowiedzialnych za produkt stanowi centrum inwestycji, mające do swojej dyspozycji mechanizmy planowania o szerokim zakresie.
38. Wszyscy krytykują biurokratyczno-papierkowy system, który się u nas rozwinął.
39. Główny system kontroli polega na ocenie efektów działania przy użyciu systemu informatycznego, który określa zadania indywidualne i porównuje je z pracą rzeczywiście wykonaną.
40. Za dużo czasu poświęca się na wymianę osobistych poglądów na temat wzorców zachowań na zebraniach i przy innych okazjach.
41. Naczelne kierownictwo koncentruje się głównie na produkcji i sprzedaży.
42. Naczelne kierownictwo ma pełno zmartwień; między jego członkami występują coraz poważniejsze konflikty.
43. Głównym sposobem wynagradzania menedżerów jest pensja oraz podwyżka za osiągane wyniki.
44. Ludziom brakuje motywacji, są nawet przypadki odejścia z firmy, ponieważ pracownicy nie posiadają wystarczająco dużej osobistej autonomii w wykonywanej pracy.
45. Sposób wynagradzania wysiłku kierownictwa oparty jest na indywidualnych premiach.
46. Jeżeli sytuacja ma ulec poprawie, potrzebna jest lepsza koordynacja działalności operatywnej, bieżącej.
47. Sposób wynagradzania wysiłku kierownictwa oparty jest na udziale w wypracowanym zysku i możliwości zakupu akcji firmy.
48. W firmie nie widać zainteresowania i radości z wykonywanej pracy.
49. Wynagradzanie związane jest bardziej z wynikami zespołowymi niż indywidualnymi osiągnięciami.

50. Niezmiennie wysokie wymagania w zakresie kreatywności są powodem stresu w przedsiębiorstwie.
51. Naczelne kierownictwo ma bliski kontakt z klientami i ma dobre rozeznanie co do oczekiwań klientów.
52. Naczelne kierownictwo nie wydaje się zdolne do wdrożenia niezbędnych nowych metod prowadzenia działalności gospodarczej.
53. Aby awansować, menedżerowie niższego szczebla nie kwestionują decyzji swych przełożonych.
54. Wyniki pracy pracowników oceniane są przez szefów, którzy posiadają niewielkie rozeznanie co do charakteru pracy podwładnych i problemów, które mogą oni napotkać.
55. Ludziom mówi się, czego się od nich oczekuje, a potem pozwala się im wykonywać pracę w sposób, jaki uważają za stosowny. To kierowanie zgodnie z zasadą wyjątku.
56. Naczelne kierownictwo ciągle sprawdza, czy praca została wykonana – zwykle przesadzają z tym.
57. Wielu pracowników centrali inicjuje wdrażanie programów, mających na celu analizowanie i kontrolowanie pracy kierowników liniowych.
58. Zbyt wiele osób ściśle trzyma się zasad.
59. Konflikty międzyludzkie są omawiane jawnie i – w większości przypadków – rozwiązywane w sposób najmniej destruktywny.
60. Próby zachowania ciągłej spontaniczności i otwartości w stosunkach w pracy stają się stresujące[6].

Badania ankietowe przeprowadzono w 1998 r. w 46 polskich przedsiębiorstwach. Reprezentowały one różne branże i cechowały się różną wielkością. W grupie tej

Arkusz punktacji kwestionariusza diagnostycznego rozwoju organizacyjnego

Etap 1: wzrost przez kreatywność	1. Kryzys przywództwa	Etap 2: wzrost przez kierowanie	2. Kryzys autonomii	Etap 3: wzrost przez delegowanie uprawnień	3. Kryzys kontroli	Etap 4: wzrost przez koordynację	4. Kryzys biurokracji	Etap 5: wzrost przez współpracę	5. Kryzys ?
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60

Źródło: L. Clarke, op. cit., s. 30.

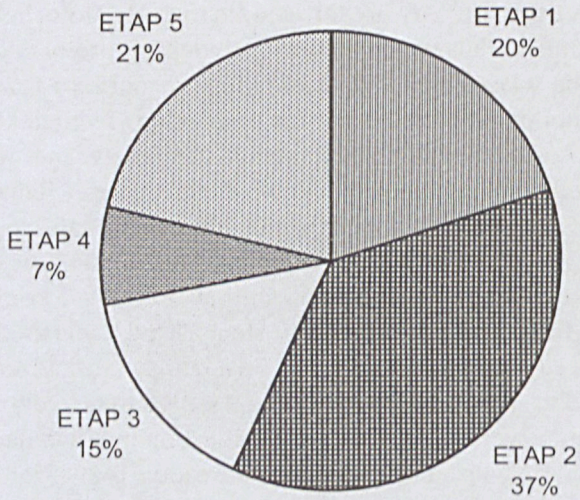
[6] Ibidem, s. 26-29.

znalazły się tak przedsiębiorstwa zatrudniające ponad tysiąc pracowników, jak i takie, w których pracuje kilka osób, firmy w bardzo dobrej kondycji ekonomicznej oraz takie, które walczą o przetrwanie. Jeśli chodzi o lokalizację firm, to przeważały firmy umiejscowione w Wielkopolsce.

3. Wyniki badań

Badania wykazały, że najliczniejsza grupa, bo aż 37% polskich przedsiębiorstw, znajdowała się na drugim etapie modelu Greinera – etapie wzrostu przez kierowanie i kryzysu autonomii. Co piąte z badanych przedsiębiorstw zlokalizowano na początku cyklu, w ramach etapu wzrostu przez kreatywność i kryzysu przywództwa. Podobną liczbę firm przyporządkowano etapowi ostatniemu – wzrostu przez współpracę. Odpowiedzi przedstawicieli 15% zdiagnozowanych przedsiębiorstw pozwoliły na umieszczenie ich firm na etapie trzecim – wzrostu przez delegowanie uprawnień i kryzysu kontroli. Trzy przedsiębiorstwa umiejscowiono na etapie czwartym – wzrostu przez koordynacją i kryzysu biurokracji.

Takie wyniki nie są zaskoczeniem. Potwierdza je nawet pobieżna obserwacja praktyki organizacyjnej. Można przypuszczać, że przedsiębiorstw znajdujących się na wyższych etapach rozwoju i bardziej dojrzałych organizacyjnie jest jeszcze mniej niż to wynika z deklaracji przedsiębiorstw, a wyniki wskazują bardziej potrzebę współpracy i delegowania niż stan faktyczny. Poniżej przedstawiono szczegółowe wyniki badań w podziale na kolejne etapy rozwojowe.



Udział przedsiębiorstw zlokalizowanych na poszczególnych etapach rozwoju w całości badanej grupy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet

3.1 Wzrost przez kreatywność i kryzys przywództwa

W analizowanej grupie znalazło się dziewięć przedsiębiorstw, które można umieścić na pierwszym etapie modelu Greinera. Pięć z nich to firmy handlowe, poza nimi w grupie tej znalazły się trzy przedsiębiorstwa produkcyjne i jeden bank spółdzielczy. Są to głównie niedawno powstałe organizacje, poza dwoma wyjątkami (przedsiębiorstwo produkcyjne z branży odzieżowej oraz przedsiębiorstwo handlu detalicznego), istniejące mniej niż dziesięć lat. Konsekwencją krótkiego okresu funkcjonowania są niewielkie rozmiary tych firm. Ankieta wykazała, że przedsiębiorstwa te najczęściej zatrudniają od kilkunastu do pięćdziesięciu pracowników. Tylko jedna firma handlowa, zresztą najdłużej istniejąca, ma ponad stu zatrudnionych.

W tych młodych i stosunkowo niewielkich organizacjach nacisk kładziono przede wszystkim na wykreowanie produktu, wejście z nim na rynek i utrzymanie się na nim. Kierownictwo było przedsiębiorcze i całą energię koncentrowało na produkcji i marketingu. Konsekwencją takiego podejścia do zarządzania była organizacja niesformalizowana i niebiurokratyczna. Wyrazem tego był m.in. wybór przez ankietowanych pierwszego stwierdzenia arkusza diagnostycznego, mówiącego, że struktura organizacyjna w ich przedsiębiorstwie jest wysoce niesformalizowana. Nieformalnej strukturze organizacyjnej towarzyszył często autokratyczny styl zarządzania dyrektora-właściciela. Założyciele byli zorientowani technicznie i przedsiębiorczo, ich energia skupiała się na sprzedaniu nowego produktu. Służyła temu częsta i nieformalna komunikacja, działająca motywująco na pracowników, którzy godzili się na długie godziny pracy z nadzieją na znaczne profity w przyszłości.

Wskazane cechy przedsiębiorstw są konieczne, aby firmy mogły rozpocząć swoją działalność. Z upływem czasu, gdy organizacja się rozrasta, dotychczasowe zalety stają się przeszkodami w dalszym rozwoju. Największy problem związany jest bezpośrednio z osobą właściciela. Człowiek, który rozpoczął i rozwinął działalność, pomimo zapału i poświęcenia może nie mieć odpowiednich kwalifikacji do zarządzania powiększającą się organizacją. Brak specjalistycznej wiedzy ekonomicznej w powiązaniu z orientacją produktowo-rynkową, przy jednoczesnym zaniedbaniu organizowania pracy wewnątrz przedsiębiorstwa, staje się główną barierą rozwojową. Rozrost firmy powoduje, że wiele czynności staje się dla właściciela problemem. Szczególnie dokuczać zaczyna brak formalnej komunikacji oraz efektywnej kontroli finansowej. Wraz ze wzrostem zatrudnienia niedomagania organizacyjne nasilają się i mogą w końcu doprowadzić do „rozsadzenia" przedsiębiorstwa. W przypadku spółek często zarysowują się wtedy przeciwstawne opinie wspólników w zasadniczych kwestiach zarządzania, uniemożliwiając wypracowanie kompromisowego rozwiązania, co niekiedy powoduje rozwiązanie współpracy i upadek firmy.

Większość organizacji potrafi jednak pokonać zaistniały kryzys, który Greiner nazwał kryzysem przywództwa, a na który składają się opisane powyżej elementy.

Osobą, która jest w stanie przeprowadzić przedsiębiorstwo przez pierwszy z rewolucyjnych okresów w jego historii, jest silny menedżer, posiadający niezbędną wiedzę i umiejętności do przekształcenia organizacji i naprowadzenia jej na nową drogę rozwoju. Wprowadzenie takiej osoby do firmy jest obwarowane jednym warunkiem. Dotychczasowy właściciel (wspólnicy) musi dokonać krytycznej samooceny i dobrowolnie usunąć się na bok. Jest to bardzo trudne, szczególnie jeżeli weźmie się pod uwagę zazwyczaj „ojcowski" stosunek założycieli do swoich przedsiębiorstw. Najtrudniej jest znaleźć takiego menedżera, który zostanie zaakceptowany przez właściciela.

Z kryzysem przywództwa zmagała się ponad połowa przedsiębiorstw z pierwszego etapu modelu Greinera. W niektórych zaobserwowano dopiero pierwsze jego objawy (najczęściej wskazywano stwierdzenie nr 12 z kwestionariusza), w innych był on już tak nasilony (stwierdzenie nr 52), że podjęte muszą być zdecydowane działania, aby przedsiębiorstwo mogło przejść do drugiego etapu swojego rozwoju.

3.2. Wzrost przez kierowanie i kryzys autonomii

Te przedsiębiorstwa, które przetrwały kryzys pierwszego etapu, angażując odpowiedniego menedżera, wkroczyły na drogę dalszego ewolucyjnego wzrostu, osiąganego w znacznym stopniu dzięki doskonaleniu i rozbudowywaniu systemu zarządzania.

Badania wykazały, że najwięcej badanych przedsiębiorstw, bo aż 37%, znajdowało się właśnie na drugim etapie rozwoju w modelu Greinera. Były to przedsiębiorstwa zróżnicowane pod względem wielkości, wieku i rodzaju prowadzonej działalności. Poziom zatrudnienia w pięciu z nich nie przekraczał 50 osób, w czterech wyniósł ponad 500 pracowników, a w reszcie przypadków kształtował się pomiędzy tymi wielkościami. Jeśli chodzi o wiek, to w tej grupie w równej niemal liczbie reprezentowane były młode przedsiębiorstwa powstałe po 1990 r., firmy kilkunastoletnie, jak również organizacje, których historia liczy ponad 20 lat. Wyniki ankiety dowodzą, że dominowały w tej grupie przedsiębiorstwa produkcyjne, natomiast mniej liczny był tu udział firm usługowych i handlowych.

Zestawienie wyników pozwala na wyróżnienie w ramach drugiego etapu dwóch zasadniczych grup przedsiębiorstw. Pierwsza z nich to przedsiębiorstwa stosunkowo młode, dynamicznie rozwijające się, które po kilku latach funkcjonowania w ramach etapu pierwszego przełamały charakterystyczny dla niego kryzys i kontynuują swoją ekspansję na etapie drugim, osiągając swój wzrost dzięki stosowaniu skutecznych instrumentów zarządzania. Grupa druga obejmuje duże organizacje, byłe bądź obecne przedsiębiorstwa państwowe, w których pomimo wdrożenia działań naprawczych silne zakorzenione były jeszcze

rozwiązania organizacyjne obowiązujące w gospodarce centralnie sterowanej.

Wspólną cechą większości przedsiębiorstw znajdujących się na etapie wzrostu przez kierowanie było prowadzenie działalności w ramach struktury funkcjonalnej (prawie 80% przedsiębiorstw uznało prawdziwość stwierdzenia nr 13 z kwestionariusza). W porównaniu z poprzednim etapem nastąpiło większe wyspecjalizowanie zakresów obowiązków dla poszczególnych stanowisk i jednostek organizacyjnych. Nastąpiła centralizacja zarządzania. Nowy menedżer i jego zastępcy przejęli większość odpowiedzialności, a kierownicy niższego szczebla traktowani byli jako specjaliści funkcjonalni. Czterech na pięciu ankietowanych stwierdziło, że styl zarządzania stosowany przez naczelne kierownictwo w ich przedsiębiorstwie opiera się zwykle na wydawaniu poleceń, a dyrektorzy skupiają się głównie na efektywności działań bieżących firmy. W przedsiębiorstwach tych główne systemy kontroli koncentrowały się na normach i kosztach.

Oprócz korzyści specjalizacji, za jakie uznać należy niewątpliwie stabilizację i harmonizację działalności, zarówno techniczno-produkcyjnej, jak i administracyjno-handlowej, z czasem pojawiają się pierwsze oznaki nowego kryzysu. Objawy kryzysu zaobserwowano w ponad połowie przedsiębiorstw na etapie wzrostu przez kierowanie. W tych przedsiębiorstwach kierownictwo niższego szczebla czuło się często ubezwłasnowolnione przez sztywną strukturę, a metody zarządzania stosowane przez naczelne kierownictwo oceniali jako niewłaściwe dla coraz bardziej złożonej organizacji. Dyrektywny styl zarządzania odgórnego ścierał się z pragnieniem zawodowych menedżerów do kierowania swoim konkretnym obszarem operacyjnym, od czego bądź co bądź byli „ekspertami". Przeważnie tacy menedżerowie angażowali się w walkę o władzę, pragnąc zdobyć posłuch, lub też tracili motywację i opuszczali firmę[7].

Opisane zjawiska Greiner określił mianem kryzysu autonomii. Zmagało się z nim co piąte badane przedsiębiorstwo. Jego przezwyciężenie wymaga zasadniczej decentralizacji poprzez delegowanie uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble hierarchicznej drabiny. Jeśli to nastąpi, kryzys zostanie zażegnany i organizacja przechodzi do fazy trzeciej modelu. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo pozostanie przy scentralizowanych formach zarządzania, a tak jest często w byłych przedsiębiorstwach państwowych, kryzys przedłuża się, zagrażając egzystencji firmy. Wiele organizacji trwa w takiej sytuacji, utrzymując się na rynku tylko dzięki pomocy Skarbu Państwa, wywalczonej mniej lub bardziej spektakularnymi działaniami central związkowych[8].

---

[7] Ibidem, s. 18.

[8] Taką sytuację można zaobserwować na przykładzie przedsiębiorstwa Polskie Koleje Państwowe; por. J. Pawlicki, *Aby kolej w Unii nie zginęła*, „Gazeta Wyborcza" z 11-12 III 2000.

3.3. Wzrost przez delegowanie uprawnień i kryzys kontroli

Rozwiązanie kryzysu autonomii związane jest z delegowaniem uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble zarządzania. Istnieje generalna zasada, wskazująca, że wszelkie uprawnienia do podejmowania decyzji powinny być lokalizowane na możliwie najniższych, a jednocześnie kompetentnych szczeblach władzy. Działania takie zaobserwowano u 15% przedsiębiorstw objętych badaniem. W grupie tej dominowały firmy średniej wielkości i duże, reprezentujące różne dziedziny działalności. Poza jednym wyjątkiem były to przedsiębiorstwa istniejące co najmniej od dziesięciu lat.

Na siedem firm z tego etapu pięć znajdowało się w okresie ewolucyjnym, a dwie w rewolucyjnym. Przedstawiciele tych pierwszych najczęściej stwierdzali, że struktura organizacyjna w ich firmie ma charakter zdecentralizowany, a poszczególne wydziały lub działy dysponują dużą autonomią. Kierownictwo tych przedsiębiorstw koncentrowało się głównie na rozszerzaniu rynków działania. W ponad połowie z tych firm pracownikom mówiono, czego się od nich oczekuje, a potem pozwalano im wykonywać pracę w sposób, jaki uważali za stosowny. Charakterystyczna dla tych przedsiębiorstw była również rzadsza niż w przedsiębiorstwach umieszczonych na poprzednich etapach komunikacja między dyrektorem a oddziałami firmy. Kierownictwo naczelne skupiało się najczęściej na zarządzaniu przez wyjątki na podstawie raportów z niższych szczebli.

Spośród firm zaliczonych do tego etapu dwie znajdowały się w fazie rewolucyjnej. Pojawił się w nich kryzys kontroli. Przedstawiciele kierownictwa tych przedsiębiorstw skarżyli się, że mają poczucie, iż tracą kontrolę nad przedsiębiorstwem. Ich zdaniem, wiele osób na niższych szczeblach hierarchii miało zbyt dużą autonomię, by robić wszystko według własnego uznania – organizacja stała się zbyt zdecentralizowana. Do kierownictwa docierały również głosy podwładnych, narzekających, że naczelne kierownictwo ciągle sprawdza, czy praca została wykonana, zwykle z tym przesadzając. W przedsiębiorstwach tych wskazywano na konieczność wprowadzenia lepszej koordynacji działalności operatywnej, bieżącej. Wdrożenie odpowiednich technik koordynujących zarządzanie w tych organizacjach powinno pozwolić na przełamanie kryzysu.

3.4. Wzrost przez koordynację i kryzys biurokracji

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że w odniesieniu do tego modelu rozwoju działania podejmowane przez dużą część polskich przedsiębiorstw ukierunkowane są na osiągnięcie ewolucyjnej fazy koordynacji, obejmującej decentralizację zarządzania z jednoczesną koordynacją działań jednostek wewnętrznych[9]. Jak

[9] A. Januszewski, *System budżetowania kosztów a zarządzanie organizacją zdecentralizowaną*, „Przegląd Organizacji" 1999, nr 1.

wykazały omawiane tu wyniki badań, żadne z ankietowanych przedsiębiorstw nie spełniło wymagań kwalifikujących je do umieszczenia w tym ewolucyjnym okresie. Trzy przedsiębiorstwa znajdowały się natomiast w okresie rewolucyjnym tego etapu. Dwa z nich to organizacje stosunkowo młode, bo kilkunastoletnie, a jedno istnieje już od ponad 50 lat. Są to dość duże firmy ogarnięte głębokim kryzysem biurokracji, zagrażającym ich istnieniu.

We wskazanych organizacjach wystąpił brak zaufania między kierownikami liniowymi a kadrą specjalistyczną lub między centralą a oddziałami firmy. Kierownictwo tych firm oceniło, że prawdopodobnie utraciło zdolność do szybkiego reagowania na nowe sytuacje lub szybkiego rozwiązywania problemów. Pracownicy wszystkich firm z tego etapu modelu Greinera krytykowali biurokratyczno-papierkowy system, który się rozwinął w ich organizacji. Jednocześnie wykazywali brak zainteresowania i zadowolenia z wykonywanej pracy oraz oceniali, że zbyt wiele spośród nich ściśle trzyma się zasad.

W opisanych przypadkach organizacje stały się zbyt duże i złożone, by mogły być zarządzane poprzez ścisłe, formalne programy i procedury. Receptą na przełamanie kryzysu jest współdziałanie, a także nadanie nowej treści pojęciom współpracy oraz kooperacji wewnątrz organizacji[10].

3.5. Wzrost przez współpracę i kryzys „?"

Etap wzrostu przez współpracę jest ostatnim, wyróżnionym przez Greinera w jego modelu, etapem rozwoju przedsiębiorstwa. Głównym wyzwaniem dla przedsiębiorstw, które go osiągnęły, jest zbudowanie elastycznego i opartego na zachowaniach społecznych systemu zarządzania. W ramach tego podejścia do zarządzania firmą nacisk kładzie się na pracę zespołową, a samodyscyplina i nacisk społeczny zastępują formalną kontrolę i nadzór.

Badania wykazały, że 10 przedsiębiorstw miało cechy kwalifikujące je do etapu wzrostu przez współpracę. Były to, z jednym wyjątkiem, firmy średniej wielkości i duże, zatrudniające nawet do 3000 pracowników. Firmy te funkcjonują na rynku od kilkudziesięciu lat, a w jednym przypadku ponad 100 lat. Połowa z dziesięciu przedsiębiorstw z tej grupy to firmy o charakterze usługowym, trzy prowadziły działalność produkcyjną a dwie zajmowały się handlem.

Dziewięć z dziesięciu przedsiębiorstw z piątego etapu modelu w trakcie prowadzenia badań znajdowało się w jego fazie ewolucyjnej. Zgodnie z zakreślonymi odpowiedziami, kierownictwo tych firm koncentrowało się głównie na rozwiązywaniu problemów oraz na innowacjach. W większości z tych przedsiębiorstw wprowadzono lub podejmowane były próby wdrożenia struktury macierzowej. Styl stosowany przez naczelne kierownictwo polegał w dużej mierze na konsultacjach, organizowa-

[10] J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 26.

ne były częste spotkania, mające na celu omówienie pojawiających się problemów. U ponad połowy organizacji z tej grupy główny system kontroli polegał na ocenie efektów działania przy użyciu systemu informatycznego, który określał zadania indywidualne i porównywał je z pracą rzeczywiście wykonaną. Prawie we wszystkich przedsiębiorstwach wynagrodzenie pracowników związane było bardziej z wynikami zespołowymi niż z indywidualnymi osiągnięciami. Nacisk na efektywną współpracę sprawiał, że konflikty międzyludzkie były omawiane jawnie i – w większości przypadków – rozwiązywane w sposób najmniej destruktywny.

Jak każdy z etapów modelu Greinera, również i etap wzrostu przez współpracę przewiduje pojawienie się kryzysu, który nastąpi po fazie ewolucyjnego wzrostu. Zarówno autor modelu jak i inni naukowcy nie są zgodni co do tego, jaką postać ten kryzys może przybrać. Sam Greiner w latach siedemdziesiątych przewidywał, że przyczyną tego kryzysu będzie psychiczne zmęczenie pracowników, wynikające z dużego zaangażowania w wykonywaną pracę oraz z presji poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Obecnie przyznaje on, że założenie to było mylne, że kryzys wynika raczej z braku rozwiązań wewnętrznych (takich jak np. nowe produkty) dla stymulowania dalszego wzrostu. Firma zmuszona jest poszukiwać w swoim otoczeniu partnerów lub sposobności, aby sprzedać swoje udziały większej firmie.

Tylko jedna z badanych firm wykazała pewne cechy zaistniałego kryzysu. Kierownictwo tego przedsiębiorstwa wskazywało na istnienie dużego uzależnienia od opinii grupowych, co powodowało, że niektórzy menedżerowie tracili pewność przy podejmowaniu własnych decyzji. Kierownicy zbyt wiele energii poświęcali na funkcjonowanie wewnętrznych zespołów i zwykle umykało im to, co dzieje się wokół organizacji. Zbyt dużo czasu, według ankietowanych, zajmowała również wymiana osobistych poglądów na temat wzorców zachowań na zebraniach i przy innych okazjach.

4. Wnioski z badań

Przeprowadzone badania pozwalają na zestawienie najczęściej i najrzadziej wskazywanych przez ankietowanych stwierdzeń. Charakteryzują one stan organizacyjny badanych przedsiębiorstw. Najczęściej wybierano następujące stwierdzenia (w nawiasach podano odsetek twierdzących odpowiedzi):

- kierownictwo koncentruje się głównie na efektywności działań bieżących firmy (40%),
- istnieje tak duże uzależnienie od opinii grupowych, że niektórzy menedżerowie tracą pewność przy podejmowaniu własnych decyzji (40%),
- styl wprowadzony przez naczelne kierownictwo polega na stosowaniu nadzoru (38%),

- główne systemy kontroli wydają się koncentrować na normach i kosztach (38%),
- naczelnemu kierownictwu potrzeba zbyt wiele czasu, by zareagować na zapytania i wnioski (37%),
- styl stosowany przez naczelne kierownictwo opiera się zwykle na wydawaniu poleceń (35%),
- styl naczelnego kierownictwa można określić jako wysoce indywidualistyczny i nacechowany duchem przedsiębiorczości (33%),
- kierownictwo zbytnio polega na wydawaniu poleceń, podczas gdy swobodnie mogłoby delegować uprawnienia (33%),
- w firmie nie widać zainteresowania i radości z wykonywanej pracy (33%),
- wszyscy krytykują biurokratyczno-papierkowy system, który się u nas rozwinął (32%).

W powyższym zestawieniu dominują rozwiązania charakterystyczne dla początkowych etapów modelu Greinera, a szczególnie te, które są właściwe dla etapu drugiego. Poniżej zestawione zostały stwierdzenia najrzadziej wybierane przez respondentów:

- wielu pracowników centrali inicjuje wdrażanie programów, mających na celu analizowanie i kontrolowanie pracy kierowników liniowych (brak twierdzących odpowiedzi),
- sposób wynagradzania wysiłku kierownictwa oparty jest na udziale w wypracowanym zysku i możliwości zakupu akcji firmy (2%),
- organizacja stała się zbyt zdecentralizowana, co prowadzi do szerzenia się małomiasteczkowych poglądów (3%),
- zbyt duży nacisk kładzie się na pracę zespołową (7%),
- wiele osób na niższych szczeblach hierarchii ma zbyt dużo autonomii, by robić wszystko po swojemu (7%),
- każda z grup odpowiedzialnych za produkt stanowi centrum inwestycji, mające do swej dyspozycji mechanizmy planowania o szerokim zakresie (7%),
- za dużo czasu poświęca się na wymianę osobistych poglądów na temat wzorców zachowań na zebraniach i przy innych okazjach (7%),
- chociaż wynagrodzeniem za długie godziny pracy są skromne pensje, otrzymaliśmy obietnicę korzyści wynikających z przyszłych udziałów we własności firmy (8%),
- wydaje się, że władza wymknęła się jakoś naczelnemu kierownictwu (8%),
- próby zachowania ciągłej spontaniczności i otwartości w stosunkach w pracy stają się stresujące (8%).

Potwierdza to, że nasze firmy znajdują się na początkowych etapach rozwoju organizacyjnego. Nawet firmy dojrzałe pod względem wieku nie osiągają dojrzałości organizacyjnej. Uświadamia to ogrom pracy stojącej przed przedsiębiorstwami. Istotne jest, że wzrasta świadomość tych zadań.

Badania prowadzone przez Greinera i innych naukowców w Stanach Zjednoczonych i państwach zachodnioeuropejskich w dużych i dojrzałych organizacjach wykazały, że w tych gospodarkach przeważają organizacje znajdujących się na dwóch ostatnich etapach cyklu wzrostu organizacyjnego. Wynika to głównie ze stosunkowo długiego okresu funkcjonowania tych przedsiębiorstw w ramach rozwiniętej i względnie stabilnej gospodarki rynkowej. Krótki okres obowiązywania w naszym kraju zasad gospodarki rynkowej i istniejące wcześniej uwarunkowania gospodarki centralnie sterowanej spowodowały, że obecnie stosowane rozwiązania w zakresie organizacji i zarządzania w wielu krajowych przedsiębiorstwach są takie jak te, które charakteryzują drugą fazę modelu wzrostu. Jednocześnie obserwowana jest tendencja do zwiększania udziału firm znajdujących się na późniejszych etapach modelu. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw, w których większościowe udziały przejął inwestor zagraniczny oraz tworzonych w naszym kraju filii bądź oddziałów koncernów zagranicznych.

Ze względu na charakter działalności nie stwierdzono zasadniczych różnic w osiąganiu dojrzałości organizacyjnej. W grupie przedsiębiorstw objętych badaniem można wyróżnić firmy: produkcyjne, usługowe oraz handlowe. Wśród przedsiębiorstw produkcyjnych, które stanowiły grupę najliczniejszą (prawie 40%), uwagę zwraca większy niż w przypadku dwóch pozostałych rodzajów działalności odsetek przedsiębiorstw znajdujących się na drugim etapie modelu Greinera. Może to sugerować, że firmy produkcyjne potrzebują więcej czasu na przystosowanie się do wymagań gry rynkowej, niż firmy świadczące usługi bądź prowadzące działalność handlową. Również w przypadku przedsiębiorstw usługowych najwyższy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa z drugiego etapu wzrostu, ale ich dominacja nie była już tak wyraźna. Grupę tę charakteryzuje największy spośród wyróżnionych rodzajów działalności udział firm z etapu ostatniego – wzrostu przez współpracę oraz najmniejszy z etapu pierwszego – wzrostu przez kreatywność. W grupie przedsiębiorstw handlowych najwięcej (ponad 40%) było młodych, dynamicznie rozwijających się organizacji, stąd ich ulokowanie na pierwszym etapie wzrostu. W każdej z grup przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na rodzaj działalności nieznacznie ponad połowa firm znajdowała się w fazie rewolucyjnej poszczególnych etapów wzrostu, zmagając się z zaistniałym kryzysem.

Jeżeli chodzi o ocenę kwestionariusza, to generalnie badania wykazują jego przydatność jako narzędzia diagnozowania stanu organizacyjnego w okresie transformacji. Nasuwają się przy tym dwie uwagi bardziej szczegółowej natury. Po pierwsze większą skuteczność badań można by uzyskać przy zachowaniu jednolitości sektorowej ankietowanych przedsiębiorstw. Po drugie specyfika funkcjonowania małych organizacji wskazywałaby na konieczność jej uwzględnienia przy konstruowaniu narzędzi diagnostycznych. Właściwszym mógłby się okazać odrębny kwestionariusz skonstruowany przy zastosowaniu modelu rozwojo-

wego stworzonego specjalnie dla tej grupy przedsiębiorstw[11]. Nie wyklucza to wykorzystania kwestionariusza Lepparda jako narzędzia uzupełniającego w badaniach opartych na innej metodyce.

DIAGNOSIS OF THE ORGANISATIONAL STATE OF ENTERPRISES UNDER TRANSFORMATION

Summary

The aim of the article is to verify a questionnaire devised by J. Leppard on a sample of the Polish enterprises. The construction of the survey was based the assumptions of a corporate growth model suggested by L. Greiner. The result of applying the above-mentioned questionnaire is a diagnosis of the organisational state of the Polish enterprises under transformation period, made by indicating the features which characterize the organisations at different stages of the model of corporate growth. Such a characteristics made it possible to compare the examples of organisational solutions most frequently observed in the national firms and to indicate the required directions of their improvement.

Research had shown that the most numerous group of enterprises (37%) was at the second stage of its development. First, third and fifth stages were represented in comparable quantities (by about 15-20% of companies). The smallest number of enterprises was at the fourth stage. Such distribution of results shows, that in the list of the most often observed organisational practices dominated those solutions, which are characteristic for initial stages of organisational development model.

As far as the questionnaire is concerned, study shows its usefulness, in general, as a tool for diagnosing the organisational state during the period of transformation.

---

[11] Na przykład model zaproponowany przez N. Churchila i V. Levisa, por. J. Machaczka, op. cit., s. 81-84.